



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

IV Turma do Curso de Especialização em Psicodinâmica do Trabalho

TRABALHO FINAL DE CURSO

Coordenadora: Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes

ANÁLISE PSICODINÂMICA

EM SETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

- uma contrapartida do lugar do sujeito do desejo na organização do trabalho -

-

Apresentado por: **Elvia Sardinha Medeiros**

Orientado por: **Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes**

Brasília - DF

Dezembro 2013

Brasília - DF

Dezembro 2013



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

IV Turma do Curso de Especialização em Psicodinâmica do Trabalho

ANÁLISE PSICODINÂMICA

EM SETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

- uma contrapartida do lugar do sujeito do desejo na organização do trabalho -

Apresentado por: **ELVIA SARDINHA MEDEIROS**

Orientado por: **Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes**.....

Brasília - DF

Dezembro 2013

I. INTRODUÇÃO

A Psicodinâmica do Trabalho se constitui de corpus teórico científico voltado para o estudo dos processos psíquicos acometidos por trabalhadores na luta pela preservação do equilíbrio mental e não adoecimento, diante dos constrangimentos organizacionais. O campo de investigação iniciou-se sustentado pelos princípios da Psicopatologia do Trabalho, mas avançados os estudos e diante da detecção de complexos processos psíquicos engendrados por homens e mulheres, submetidos a intenso sofrimento no exercício de suas tarefas, pesquisadores empreenderam estudos interdisciplinares (Psicopatologia, Psicanálise, Medicina do Trabalho, Ergonomia, Teoria Social) e análises minuciosas de dados colhidos a partir de coletivos de trabalhadores, cujos resultados vieram a compor o conjunto teórico-científico denominado Psicodinâmica do Trabalho, status angariado nos anos 90 (DEJOURS, 2011 e DEJOURS, 2012b).

A análise Psicodinâmica do Trabalho ressalta o engajamento da subjetividade dos trabalhadores (personalidade, inteligência, psiquismo) para assegurar o equilíbrio frente às situações constrangedoras, propiciadas pelo real do trabalho, sejam de origem material, socio-profissional ou próprias da natureza das tarefas: imprevisibilidade, insuficiência normativa, intercorrências oriundas de maquinários, da hierarquia, dos pares, de clientes, de usuários de serviços (DEJOURS, 2012b).

Com base nesse referencial teórico, realizou-se uma pesquisa em uma instituição pública de grande relevância no contexto político brasileiro. Apresentou-se como móbil desse estudo a busca por compreender alguns paradoxos observados na postura de trabalhadores no exercício de serviço público: elevado grau de formação e aparente bloqueio do pensar quando diante de situações de maior desafio - imprevistos/ausência de procedimento plenamente prescrito/demanda de níveis hierárquicos superiores à chefia imediata; excelentes salários e baixa satisfação; demandas por grandes mudanças e falta de compromisso com as deliberações coletivas, ceticismo e imobilismo diante dos projetos organizacionais; queixas cotidianas e omissão nos espaços deliberativos; queixas por falta de oportunidade e desinteresse quanto às oportunidades de capacitação profissional oferecidos pela instituição; aparente desequilíbrio entre o grau de engajamento de chefias e dos subordinados.

Segundo a hipótese levantada, o “lugar” do sujeito na organização do trabalho (real do trabalho) encontra-se delineado por aspectos que bloqueiam o processo de engajamento dos trabalhadores. Desta forma, o presente estudo buscou identificar elementos que possam conter potencial retrátil ao desenvolvimento e fluidez das potencialidades dos sujeitos trabalhadores.

Destarte, à luz da Psicodinâmica do Trabalho, atribuiu-se a tarefa de identificar possíveis fatores determinantes do lugar do sujeito na organização do trabalho, como por exemplo, a impertinência de construtos oriundos do processo sócio-histórico, do corpus teórico-metodológico predominante, aspectos da subjetividade, entre outros. Objetiva-se ainda relacionar o modelo de gestão e o processo de engajamento dos trabalhadores, participantes da pesquisa, assim como analisar a organização do trabalho, passando pela descrição do modelo de gestão, pelo relevo dos fatores gerenciais que favorecem as relações de trabalho nas equipes, além de descrever a confiança e a cooperação relacionadas aos atos gerenciais.

III. O SUJEITO DO DESEJO FRENTE AO REAL DO TRABALHO

A. O real do trabalho

A organização do trabalho é constituída de elementos objetivos (normas, equipamentos, espaços físicos, etc.), subjetivos (elementos psíquicos constitutivos da identidade do sujeito) e sociais (relações interpessoais, poder hierárquico), todos dotados da capacidade de gerar imprevistos, constrangimentos psíquicos e organizacionais, tratando-se de um conjunto complexo e interativo de forças que não pode ser inteiramente apropriado por prescrições. Fazer face ao real do trabalho é expor-se às intempéries do fracasso, dos imprevistos, das decepções, aflições; é ver o conhecimento desafiado constantemente pelas mais diversas resistências, concretizando-se, inevitavelmente, como experiência afetiva em permanente reordenação. Trata-se de vivência que poderá ocorrer em uma perspectiva estruturante ou em direção contrária, conforme o sujeito possa ou não mobilizar propriedades fecundas de sua inteligência, para fazer frente à natureza instável e imprevisível que caracteriza o trabalhar. O real do trabalho, por meio do fracasso e do ineditismo inevitáveis, traduz-se por dúvidas quanto à competência do trabalhador, somado à exigência de prosseguir sem o aporte de procedimentos definidos, sendo necessário investir a subjetividade para afastar os sentimentos desagradáveis, a partir da resolução das questões postas pelo efetivo do trabalho (DEJOURS, 2012a).

Confrontar o real do trabalho de forma mobilizada conduz sujeitos ao desenvolvimento de novas habilidades, à inscrição de novas susceptibilidades em sua subjetividade, além de levar à ampliação do conhecimento de si mesmo (limitações, imperícias, virtudes), aumentando a aptidão para experienciar vivências de prazer (DEJOURS, 2012a).

B. A dinâmica do engajamento de trabalhadores

De onde vem a qualidade do trabalho? Segundo Dejours (2012a), ela é fruto do engajamento pleno da subjetividade. É a partir desse engajamento que ocorre o investimento do esforço psíquico, físico, espiritual, com o intuito de submeter o objeto do labor e transformá-lo (ANTUNES, 2013).

O trabalho acontece a partir do esforço de trabalhadores para suprir a inaptidão do prescrito, em dar plena regulação ao real do trabalho, o que demanda criatividade dos sujeitos. Contudo, empreender inovações úteis ao trabalho, pressupõe esforços de inventividade, disposição da inteligência para ideias, além de disponibilidade para entregá-las ao coletivo de trabalho, ou seja, espírito de cooperação. Por outro lado, a realização de esforços comuns, para compor as lacunas do prescrito, trata-se de disposição que requisita liberdade, alinhamento de vontades de trabalhadores e vínculos de confiança. Esta não exige assentamento em laços afetivos, mas elementos constituídos na ordem do deontológico (acordos, regras, normas, condições éticas) e coerência no trabalho de ajustamento das contradições oriundas da singularidade das concepções individuais, disponibilizadas para o coletivo de trabalho. Ajustar significa também coordenar, ou seja, dar enlevo às contribuições individuais e promover a convergência destas, ou, se necessário, para evitar divergências muito estendidas e consequentes desgastes para o coletivo de trabalhadores, arbitrar a direção a ser assumida (DEJOURS, 2011 e DEJOURS, 2012b).

A teoria do sujeito freudiana introduz o conceito de pulsão, esteado na centralidade da sexualidade humana, em uma perspectiva de valoração da "relação do corpo infantil com o psíquico da figura materna mediado pela linguagem", o que lhe permitiu delinear os fundamentos do corpo pulsional que irá se constituir em sujeito. Nessa gênese, a tomada de consciência da realidade pelo sujeito faz-se por um processo contínuo de produção de significados primado nas relações com o outro (HERZOG, 199-?). Por intermédio do trabalho realiza-se a prova da subjetividade, promovendo a revelação de si mesma, em um processo que resultará em sua transformação (DEJOURS, 2012a), de modo a expandir, desenvolver suas potencialidades.

Desta sorte, o engajamento de subjetividades no ajustamento e aperfeiçoamento contínuo da organização do trabalho, além de empenho de inteligências para elaborações, exige esforços para incursões em debates públicos e exposição a riscos. Contudo, trata-se de investimento espontâneo, propiciado pelas expectativas de realização acessadas por trabalhadores saudáveis, os quais engajam em oportunidades de fortalecer sua identidade social, beneficiando-se da dinâmica creditícia de reconhecimento, ao disponibilizar suas

contribuições singulares (DEJOURS, 2011). A "inteligência inventiva" demanda uma atitude que prima pela eficácia, reivindica liberdade e, portanto, extrapolação do prescrito. Expressa-se por meio da sensibilidade, flexibilidade e habilidade de movimentos. É a denominada inteligência do corpo e não de elaborações meramente cognitivas (DEJOURS, 2012a). Entretanto, disponibilizar a inteligência para a organização do trabalho significa entregar iniciativas de cooperação. Esta, por outro lado, pressupõe que se deixe evidenciar aos demais trabalhadores o *modus operandi* próprio, aquele elaborado por sua inteligência, pois somente após compreendido pelos demais é que poderão ser empreendidos esforços de cooperação. Entregar-se a essa visibilidade significa vulnerabilizar-se diante de diversos riscos, pois também será dado a perceber ao coletivo de trabalhadores e à hierarquia o quanto se aproxima do prescrito e também o quanto dele se afasta, para dar conta do trabalho. Expõe-se perícias, inabilidades e juízos errôneos, informações estas que podem implicar sujeitos. Trata-se de dinâmica sócio-profissional que impõe, como requisito para a cooperação, também a confiança (DEJOURS, 2012b).

Dejours chama a atenção para a inexistência, em coletivos de trabalho, de espontaneidade no alinhamento em busca de acordos, o que é resultado da singularidade das concepções originadas por cada inteligência. Para a superação desse aspecto desintegrador, ele aponta os elementos de coesão de equipes para um trabalhar que prime pela cooperação em vez de caminhar rumo à desagregação, quais sejam: a retribuição, a confiança, o espaço público de discussão efetivo. Segundo o autor, empreende-se a cooperação por esperar retornos retributivos, primando-se pelas de natureza simbólica e não pelas de cunho pecuniário, conforme revelaram diversas pesquisas. Retribuições que se traduzem em reconhecimento, na perspectiva de gratidão e de constatação da real contribuição do sujeito para a organização do trabalho, fonte de registros identitários importantes. Busca-se, por meio do trabalho, a realização de si (registros essenciais na sua identidade), por isso, a propensão do trabalhador saudável ao zelo pelo trabalho, o que o leva a investir sua inteligência e personalidade no aperfeiçoamento do *modus operandi* (DEJOURS, 2012b). Na falta de reconhecimento, os trabalhadores engajam-se em estratégias de defesa, empenhando esforços para afastar o adoecimento mental, debitando prejuízos à organização do trabalho, a si próprios e à sociedade (DEJOURS, 2011).

Mendes (2012), referenciando Dejours, ressalta que, ao engajar em defesas individuais, para proteger-se do sofrimento imposto por uma organização do trabalho que não deixa espaço para a expressão do ser (excesso de controle, padronizações), o sujeito empreende a retirada simbólica do trabalho, de modo que não mais reconhece o sofrimento

como uma consequência do confronto com a irrestibilidade do real. Em sequência, ocorre sua rendição que é marcada pelo sentimento de fracasso e de impotência, os quais são tomados como atributos seus, desqualificando-o diante de si mesmo e para um agir ativo.

A sutileza de estratégias de defesa (individuais e coletivas) ou suas exasperadas manifestações driblam a inteligência e astúcia gerencial. A apreensão da sua lógica requer aprendizados teórico-metodológicos comprometidos com o "agir expressivo", ou seja, que cuidam de promover o deferimento de espaço à autenticidade da expressão do eu, à revelação da verdade, ou melhor, do real do trabalho experienciado por trabalhadores. Contudo, as teorias e métodos gerencialistas disponibilizados fundam-se, exclusivamente, no "agir instrumental", de sorte que são insuficientes no que respeita a propiciar a compreensão de engajamentos defensivos e principalmente à orientação do trabalho de descongelamento de processos defensivos desestruturantes do psiquismo de trabalhadores e, conseqüentemente, danosos à organização do trabalho.

C. Espaço público de discussão e o reconhecimento

O debate público oportuniza a revelação de potenciais individuais, granjeando reconhecimento perante o coletivo de trabalho, além de por a prova subjetividades. Trata-se de momento que propicia a identificação e reconhecimento das contribuições individuais. (DEJOURS, 2012b).

Dejours, durante seminário realizado na Universidade de Brasília, em julho de 2013, alertou que, quando a organização do trabalho impede o trabalhador de utilizar sua inteligência, a experiência será de sofrimento, aumentando o risco de adoecimento mental do trabalhador, pois este não poderá fazer o trabalho de adaptar a organização do trabalho, modificando-a em benefício da sua saúde. Ressalta que, nesse lugar, diante do trabalho, sobrevém insegurança, irritação, fracasso.

Naquela oportunidade, ressaltou que o trabalhador somente terá acesso à sua capacidade de fazer frente ao real após encontrar a solução, após superar aquilo onde o prescrito o deixou só. A oportunidade de usar a inteligência passa, primeiro, por um reconhecimento de impotência diante do real do trabalho, pela percepção da falta de controle sobre situações quando, então, empreende-se a busca, o pensar. Não se render ao fracasso exige comprometimento de toda a subjetividade na construção de intimidade com o objeto de trabalho, para daí intuir respostas de superação. Nesse processo, o trabalhador se transforma, agregando mais habilidade e inteligência.

Por que o trabalhador se entrega à busca da superação dos desafios do real do trabalho? Por que ir além do prescrito? Segundo Dejours, ainda no mencionado evento, há uma retribuição, que mobiliza os trabalhadores para realizações. Há uma retribuição que faz valer a entrega de esforços de personalidade e de inteligência à organização do trabalho. O reconhecimento, o julgamento sobre a qualidade da contribuição é que realiza a principal retribuição requisitada pelo trabalhador. Pelo julgamento de utilidade tem-se a confirmação de um lugar na sociedade e no trabalho. Pelo julgamento da beleza, tem-se o pertencimento à equipe, ao coletivo de trabalhadores e é isto que faz sair do isolamento, da solidão social. O reconhecimento de si demanda a confirmação pelo olhar do outro, passa pela realização social, passa pelo trabalho, passa pelo amor. Em direção contrária, a avaliação individualizada exalta a inteligência individual, acirra a desconfiança sobre si e sobre o outro, destruindo a inteligência coletiva, o viver junto, desestruturando a cooperação e desconstruindo clima que permite creditar com autenticidade o reconhecimento ao colega, ao subordinado.

Dejours fez, naquela oportunidade, especial reverência à confiança construída em coletivos de trabalho. A capacidade de justificar, falar, defender seu ponto de vista, implica respeito a princípios, cuidado com colegas. Ser capaz de justificar eficácia e outros (argumentos éticos, políticos, ou seja, opinião). Essa cooperação depende de espaço de deliberação (falar e ser capaz de ouvir o outro). Nos espaços de discussão (formal e informal), várias regras e ideias são articuladas, propiciando uma criação coletiva que irá discernir o que é eficaz e o que precisa ser descartado, além de produzir convivibilidade, aspecto relevante da produção do trabalho que possibilita disponibilizar para a organização a inteligência coletiva. Fazer uso da palavra nos espaços de discussão demanda confiança, requisita do coletivo de trabalhadores equidade entre o risco dos que escutam e o risco daquele que se expõe por intermédio da palavra. Quando se permite ouvir, entrega-se à cumplicidade e arrisca-se pela possibilidade de mudar o crer e o modo de fazer pela escuta.¹

O trabalho taylorizado² é denunciado por Dejours (1992) como organização que expõe o trabalhador individualmente a tratamento dotado de selvageria. Essa forma de executar o trabalho promove a separação radical das tarefas manuais das de natureza intelectual, ocasionando a neutralização da atividade mental dos trabalhadores, além de aniquilar os elementos de união entre os indivíduos, uma vez que são vigiados, submetidos a uma lógica

¹ Conforme Christophe Dejours durante a II Jornada de Ergonomia e Psicodinâmica do Trabalho, realizado na Universidade de Brasília- Unb nos dias 8 e 9 de Julho de 2013.

² Ideia fundamental do sistema taylorista: especialização extrema/limitação/simplificação. A intervenção criativa de trabalhadores é praticamente nula, tal como sua capacidade de perceber o processo produtivo como um todo (PINTO, 2010).

que os colocam em oposição, e de impedi-los de dispor de sua intelectualidade para ajustar o trabalhar às suas necessidades.

Os estudos desse autor evidenciam que a relação com a organização do trabalho é favorável se as exigências do trabalho (intelectuais, motoras, psicossensoriais) estão em harmonia com as necessidades do trabalhador considerado, funcionando como descarga e fonte de prazer, e se o trabalho proporciona satisfação sublimatória, uma vez que deixa a cargo do trabalhador parte da organização do ritmo do trabalho e do modo operatório (DEJOURS, 1992).

O sofrimento, em certos contextos pode ser instrumento de exploração e de produtividade profissional. Os sistemas defensivos, ao mesmo tempo em que alivia o sofrimento, voltam-se contra aqueles que os engendrou, pois ocultam o modo de sofrer e o seu conteúdo. Impedem, ainda, uma luta eficaz contra os fatores de sofrimento. Já a ideologia defensiva evidencia a vitória da organização do trabalho sobre o aparelho mental dos indivíduos, os quais, subjugados e alienados, têm em lugar do livre arbítrio o comando organizacional e investem todo o esforço no sentido de suportar a contradição vivida pela subtração da sua autonomia mental e exposição ao perigo ou risco (DEJOURS, 1992).

IV. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A. Paradigmas filosóficos

Nos primórdios das organizações do trabalho, o trabalhador, detentor do conhecimento e do controle de todo o processo de produção, podia assegurar a justa retribuição de seus investimentos para elaborações úteis à vida, além de beneficiar-se de plena autonomia na adaptação do trabalho às suas necessidades físicas e mentais. Todavia, o processo evoluiu para uma forma expropriatória, reduzindo trabalhadores, muitas vezes, ao nível de insumos (PINTO, 2010).

O nascimento da filosofia deu-se sob o delineamento da racionalidade política, resultando em uma inclinação para o desenvolvimento, em primeiro lugar, de técnicas que permitissem uma maior eficiência na ação sobre os sujeitos do que no estudo que vislumbresse a compreensão do homem integrado ao cosmos, levando a um preterimento das questões humanas (HERZOG, 199-?).

Herzog (199-?) ressalta que pensamento freudiano introduzido em fins do século XIX, ao conceber a finitude e a alteridade como constituintes do sujeito, marcou a transposição de uma concepção de consciência independente, fundada na auto-reflexão e autodeterminação, para o reconhecimento de dependência em relação a construtos simbólicos propiciados a

partir de intercâmbios com o outro, na realização do conhecimento de si e do mundo. Embora prevalente, esse luminar ainda tem sido ofuscado pela orientação capitalista que o prescinde, possivelmente porque sua relevância escandalizaria a primazia dada ao "agir instrumental" a serviço da acumulação livre de capital.

Plastino (2001) demonstra que o paradigma moderno, fundado na separação entre homem e natureza mostrou-se eficiente na instrumentalização de modelos organizacionais do trabalho comprometidos com a alimentação da lógica capitalista, ao preço da exploração ilimitada e inescrupulosa de homens e natureza, os quais tiveram subtraídas suas condições mínimas de revitalização e de desenvolvimento de suas potencialidades. Além disso, o enlevo de economias bem sucedidas levou à universalização de valores sociais do trabalho, fundados na lógica capitalista, legitimando poderosos argumentos em prol de um mercado autorizado a atuar como regulador social, o que levou o Estado a perpetrar a desregulamentação da proteção social do trabalho e, conseqüentemente, fragilizar os trabalhadores perante as organizações do trabalho. (POCHMANN, 2000-?).

Ao trabalhar, o homem entrega-se a um exercício que faz despertar suas potencialidades e desenvolver autodomínio. Essa essencialidade do trabalho é que dá rico sentido ao labor. Entretanto, o aprendizado capitalista transforma o trabalho em mercadoria, impedindo o trabalhador de ter acesso à importante força mediadora de sociabilidade e de emancipação, é cada vez mais retirado o espaço para a satisfação pessoal, para reconhecer-se, impondo-lhe submissão a condições de trabalho desumanizantes (ANTUNES, 2013).

A teoria da ação de Habermas (DEJOURS, 2005 e MOLINIER, 2013) descreve o agir em três perspectivas: "o agir instrumental" ou "teleológico" (racionalidade instrumental: guiada para o êxito em atingir um fim no mundo concreto, a qual legitima-se por critérios baseados em resultados e eficácia), "agir moral-prático" (racionalidade axiológica: orientada para a formação de elos sociais, para o "viver junto", que se valida por critérios de justiça) e o "agir expressivo" (prima pela atenção a aspectos subjetivos imanentes a toda ação e valida-se por critérios de autenticidade, de coerência expressiva). O desenvolvimento de ciências, cujo foco de interesse recai exclusivamente sobre uma das três dimensões do agir, produz análises falsas, uma vez que marcadas pela incompletude racional de um conhecimento que ignora o fato de que toda ação atua, invariavelmente, nos três mundos: objetivo, social e subjetivo (DEJOURS, 2005).

Segundo Plastino (2001), importa, antes, conceber o que a complexidade do real e do ser, com suas múltiplas formas de expressão e de apreensão do real evidenciam como possíveis elementos para a formatação de um novo paradigma, tratando-se de processo que

passa primeiro pelo conhecimento de nós mesmos, haja vista que o contexto aí posto é produto das interações humanas, sejam intrapsíquicas, homem a homem, homem natureza; fazendo-se perceber que a subjetividade faz-se presente em todas elas.

B. Teorias da administração pública

Os parâmetros do pensamento moderno levaram também as teorias da administração pública a incorrerem em análises inexatas. Isso se manifestou ao elegerem o valor social eficiência em primeiro lugar, uma vez que para tanto foi necessário prescindir de valores também relevantes para a sociedade como a equidade, a participação, trazendo danos inescusáveis ao desenvolvimento do serviço público e ao processo democrático.

Denhardt (2012), por intermédio de fecundo estudo seu, analisa e critica a evolução da teoria da administração pública, e, paralelamente, avalia os métodos, práticas e reflexos consequentes para a sociedade. Aponta de forma contundente e com grande clareza, os acertos e equívocos promovidos por teóricos e efetivados por agentes públicos que pautaram suas ações, ao longo dos tempos, pelas respectivas orientações teórico-metodológicas. Importa, aqui, ressaltar algumas de suas conclusões que recaíram sobre os três modelos teóricos mais recentes de administração pública: a nova administração pública (NAP) a nova gestão pública (NGP) ou gerencialismo e o novo serviço público (NSP).

Os teóricos da NAP, em tempo, perceberam que a eficiência encaminha para o tecnicismo e este para uma crescente despersonalização e objetificação. Neste assente, mesmo diante de uma sociedade ávida por eficiência, propugnaram por modelos participativos e que exprimissem maior coerência com a observância dos princípios democráticos de liberdade, igualdade e justiça. Contudo, o contexto de enlevo ao aprendizado capitalista os desautorizou, sob acusações de propósitos pouco eficientes e de excessiva afronta aos modelos hierarquizados, de modo que prevaleceu a orientação teórica alinhada com a racionalidade econômica, ou seja, a NGP ou gestão pública gerencialista. A prevalência dessa orientação teórica evidencia a capacidade daqueles que dominam os meios de produção de também comandar a consolidação dos conhecimentos que irão embasar a constituição dos organismos sociais, de modo que diversos atores sociais são capturados por concepções contrárias aos seus próprios interesses e da sociedade, admitindo, por exemplo, a legitimidade da acumulação livre de capital, levando os indivíduos a uma alienação crônica e à sua despersonalização, por afastarem-se dos seus construtos pessoais, perdendo também sua conectividade com os outros (DENHARDT, 2012).

Que valores orientam uma organização de trabalho do setor privado e quais são próprios da organização de trabalho pública? O setor privado, centrado nos fins capitalistas, concebeu seus processos de trabalho fundados na eficiência máxima, primando pelo fortalecimento do poder hierárquico e por instrumentos de engajamento assentados na lógica do autointeresse. Por outro lado, a administração pública busca orientar sua atuação pelos valores sociais democráticos eleitos, enfocando liberdade, justiça e igualdade. Neste ponto estaria a origem das incompatibilidades metodológicas entre negócios privados e setor público (DENHARDT, 2012).

Estruturas organizacionais públicas, formatadas sob parâmetros do modelo capitalista, são incompatíveis com os fins sócio-democráticos que se pretende realizar, justamente porque tais estruturas fundaram-se na lógica organizacional capitalista, determinada pelo princípio de acumulação máxima de capital, em detrimento de valores sociais democráticos. A exemplo de estruturas extremamente hierarquizadas, suas regras regem-se por lógica que bloqueia a fluência da comunicação entre os sujeitos trabalhadores e, por conseguinte, a implementação de modelos participativos eficientes. Por um lado, exige-se dos trabalhadores uma atuação comprometida com valores democráticos e, por outro, são eles submetidos ao controle excessivo e a modelos não participativos, inspiradores de desconfiança (DENHARDT, 2012). Como exigir reprodução de justiça e igualdade por métodos que destilam injustiça e desconfiança no trato com trabalhadores?

Nas últimas décadas predominou nas organizações de trabalho do setor público a NGP, formatada sob a orientação dos princípios de regulação dos negócios privados. Esse modelo organizacional manteve foco quase que exclusivo na implementação de eficiência e produtividade ao funcionamento dos organismos públicos, em detrimento de um fortalecimento da administração dos valores e interesses públicos definidos pela sociedade. Insipiente, a Nova Gestão Pública há décadas vem demonstrando sua incapacidade para administrar problemas complexos que desafiavam governos contemporâneos, agora demandados pela implementação de políticas públicas ancoradas em princípios de justiça, igualdade, liberdade, participação, responsividade (DENHARDT, 2012).

| INCOMPATIBILIDADES DAS REGRAS DOS NEGÓCIOS PRIVADOS | |
|--|---|
| SETOR PRIVADO | SETOR PÚBLICO |
| ❖ noção de consumidor: interno e externo | ❖ pulverização da noção de consumidor: os que se apresentam de imediato; os que estão aguardando pelo serviço; os que talvez precisem do serviço, as gerações futuras de possíveis beneficiários do serviço... - |
| ❖ atenção especial aos que têm mais recursos e habilidades de demandar | ❖ risco de internalizar clima que autorize concessão de privilégios especiais; |
| ❖ serviços desejáveis | ❖ também serviços indesejáveis: multas, prisão. |
| ❖ foco no interesse individual | ❖ também serviços de interesse coletivo (qualidade do meio ambiente, ensino escolar). |
| ❖ ampla liberdade administrativa/ e de mercantilização | ❖ as dificuldades de administrar e de estabelecer relação de consumidor assentam-se exatamente no fato de os serviços fazerem parte da esfera pública e não da esfera privada. |
| ❖ o consumidor raramente é produtor dos serviços | ❖ o consumidor de serviços é quase sempre um cidadão (logo, interessa por todos os serviços prestados, não apenas pelos que consome diretamente) e, em certo sentido, é o patrão. Citar pg. 207 |
| ❖ entusiasmo e empreendedorismo fundado no autointeresse ⇒ O dinheiro é meu... <ul style="list-style-type: none"> maximizar a produtividade e a eficácia ⇒ credita inovação e debita excesso de riscos ⇒ clima que permite passar por cima de pessoas e princípios. | ❖ entusiasmo e empreendedorismo, fundado no autointeresse ⇒ "Se o dinheiro fosse meu, eu gastaria dessa maneira?" <ul style="list-style-type: none"> Credita inovação Debita falta de disposição para seguir regras Coloca a <i>accountability</i>³ em risco ("é melhor pedir desculpas do que pedir permissão"). Nega que o público tem um papel na determinação dos dispêndios e na designação de programas. "Tratar o dinheiro público como se ele fosse verdadeiramente dinheiro público" ⇒ "princípio de governança democrática." Trabalhador empreendedor e usuário consumidor ⇒ inaptidão para comprometer-se com valores democráticos, pois têm como foco vontades e desejos individuais em primeiro lugar. Ênfase em resultados e missão mais do que em meios e em postura proativa em relação aos problemas ⇒ grupos mais lentos, imbuídos de construções democráticas não se coadunam com tal postura. Enquanto o público quer soluções criativas para os problemas públicos e aprecia as economias produzidas pelo pensamento inovador (e até a aceitação de risco ocasional), a noção da <i>accountability</i> é também extremamente importante. Desburocratizar ⇒ habilidade em escolher a partir de circunstâncias, exigindo alinhamento de propósitos, bem como creditar especial confiança na visão dos colaboradores ⇒ incompatível com <i>accountability</i> de conformação. |

Fonte: quadro elaborado pela autora a partir de Denhardt, 2012.

As exigências do novo contexto social prescrevem uma atuação dinâmica e sustentada em fundamentos devidamente esclarecidos e de relevância social, para então administradores públicos empreenderem trabalhos no sentido de adequar a gestão pública às demandas dos cidadãos. Contudo, o que se observa é um grande imobilismo decorrente de um aparato

³ Accountability: "...processos de avaliação e responsabilização permanentes dos agentes públicos que permitam ao cidadão controlar o exercício do poder concedido aos seus representantes." (ROCHA, 2011)

funcional arraigado a um aprendizado incompatível com os valores sociais que se pretende administrar (DENHARDT, 2012).

Denhardt (2012) assinala que o setor público é cobrado por maior eficiência na prestação dos serviços e por outro lado são exigidos em sua capacidade de corresponder às demandas daqueles para quem trabalha e também de seu corpo funcional, haja vista o interesse público que deve orientar seus trabalhos. A busca pela eficiência tem o condão de orientar a organização do trabalho pelo rigor da técnica e do controle e, portanto, dos instrumentos burocráticos. Por outro lado, os demais valores requerem uma atuação dinâmica de servidores pautada por autonomia, liberdade, entre outros. Nessa direção, parece despontar o Novo Serviço Público que se revela como uma orientação teórica da administração pública que aparentemente poderá dar uma atenção mais equitativa às três esferas do agir (mundo objetivo, social e subjetivo).

Denhardt (2012) destaca que o NSP propõe um olhar para além do autointeresse, uma vez que a orientação gerencialista tem constituído cidadãos ávidos por ver atendidos em seus direitos, porém inaptos a assumir responsabilidades na construção do bem comum. À sua guisa prima-se por uma administração que credite confiança nos cidadãos, a partir de investimentos ostensivos, de governos e demais lideranças, na luta por angariar o compromisso dos cidadãos.

V. MODELOS BRASILEIROS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

| Administração Pública Patrimonialista | ⇒ | Administração Pública Burocrática | ⇒ | Administração Pública Gerencialista |
|---------------------------------------|---|-----------------------------------|---|-------------------------------------|
| Corrupção e nepotismo | | Conformação e lentidão | | Resultados e alto desempenho |

Fonte: adaptado pela autora, a partir de imagem *google*.

O caráter patrimonialista, marcado pela prevalência da corrupção e o nepotismo, que orientou a administração pública brasileira, somente foi rompido na década de 30 do século XX, quando se instala o modelo burocrático em benefício de uma maior estruturação dos serviços públicos. O sistema burocrático passou por reformas sob a ótica autoritária dos anos 60. Por último, nos anos 90, já sob o contexto democrático, porém em um período em que o mundo busca superar a recessão verificada na economia mundial, a nova reforma foi firmada a partir de uma perspectiva que se sujeita aos parâmetros da racionalidade econômica neoliberalizante (CAPOBIANGO, 2012 e NASCIMENTO, 200-?).

Embora, atualmente, a gestão pública brasileira esteja assentada a partir dos critérios estabelecidos pela NGP ou gestão pública gerencial, importa ressaltar que uma nova orientação teórico-metodológica não tem o condão de extirpar, plenamente, das estruturas

organizacionais aprendizados e orientações formatados por modelos anteriores. A experiência da pesquisadora no serviço público permite observar que, por mais que se pretenda dar novo rumo à orientação organizacional, a força de construtos de épocas passadas, não raro, minguam o potencial de grandes esforços do momento, impondo ainda, nos dias atuais, a sua lógica. A cultura herdada não autoriza que sejam definitivamente abolidas estruturas que deem espaço a privilégios, ao estrangulamento de processos democráticos, à escravidão burocrática, à desestruturação físico-psíquica de trabalhadores. Consequentemente, a convivibilidade de modelos injustos faz ressentida a sociedade e o corpo funcional, os quais acusam administradores de inércia e de tolerância a inescusáveis constrangimentos, deslegitimando-os em suas iniciativas, ainda que concebidas para a realização de objetivos que vão ao encontro das grandes demandas sociais (democracia, equidade, liberdade, justiça), o que contribui muito para a perpetuação de modelos injustos.

Como se depreende da teoria do NSP, é preciso fomentar um aprendizado social fundado na responsividade dos cidadãos no trabalho de promover a realização do bem comum, o que é atribuição especial também dos administradores públicos e demais trabalhadores do serviço público. Trata-se de esforço que demanda assumir limitações administrativas e gerenciais na luta por superar forças prejudiciais estabelecidas no passado e que ainda hoje mantêm seu vigor. Além disso, faz-se necessária a adesão social nessa batalha. Requer ainda que sejam minadas as forças que permitem a coexistência da lógica de tais aprendizados (falta de conhecimento dos cidadãos e, consequentemente, carência de poder de articulação das coletividades). A sociedade começa a revelar seu fortalecimento nesse sentido. O intenso desenvolvimento tecnológico tem democratizado o acesso ao conhecimento, retirando cada vez mais das lideranças autointeressadas o poder de manipular conhecimento e informações, para o fim de manter coletividades submissas a orientações injustas. Verifica-se também que tem sido facilitada a articulação social, como se observa nos grandes movimentos sociais despertados nos últimos tempos em diversos países, impondo-se, como urgência primeira, o amadurecimento de lideranças capazes de enlevar valores de coesão social, evitando, dessa forma, violentos distúrbios sociais, fruto de coletividades orientadas por valores antidemocráticos, apreendidos em massas autointeressadas, bem como da descrença na capacidade de agentes públicos para promover mudanças significativas para a sociedade.

VI. O MÉTODO

A pesquisa ocorreu em uma instituição pública da esfera federal. Consta de resolução institucional que o papel do departamento, que fez parte desse estudo, é "exercer a

administração do pessoal e, como órgão central de sistema, emitir normas, planejar, coordenar, orientar e controlar atividades de pessoal e zelar pela observância do sistema de classificação de cargos". A estrutura organizacional conta com o gabinete do diretor, uma assessoria jurídica, serviço de administração, serviço de arquivo e 6 (seis) coordenações, as quais são subdivididas em seções. Dispõe de um corpo funcional de 242 trabalhadores, sendo 188 servidores efetivos, 4 servidores em cargo comissionado, 39 adolescentes aprendizes e 11 estagiários universitários.

Após reunião com a diretoria do Departamento, para esclarecimento dos propósitos da pesquisa e obtenção de autorização para sua realização, os convites foram dirigidos aleatoriamente pela pesquisadora aos trabalhadores do departamento, durante visita aos locais de trabalho.

Participaram da pesquisa 7 (sete) servidores de um setor de administração de pessoal, no serviço público, que funcionou como campo de pesquisa, sendo 3 (três) homens e 4 (quatro) mulheres, todos no exercício de cargo efetivo. Somente foram entrevistados trabalhadores que, à época, não se encontravam no exercício de cargo de gerência.

Devidamente aprovado o projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Ciências Humanas da Unb, as entrevistas aconteceram nas dependências da organização, em salas reservadas, em até dois momentos, para cada entrevistado, com duração variável entre 35min e 1h15min. As entrevistas foram precedidas dos esclarecimentos sobre a proposta da pesquisa e quanto à participação do entrevistado e, ainda, da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.

A pesquisa se enquadra no método qualitativo, utilizando-se como técnica de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas, abertas e individuais e, para análise de dados, a técnica de Análise de Núcleo de Sentido (Mendes, 2007).

VII. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A. Os resultados

Dos dados analisados resultaram duas categorias ou núcleos de sentidos: "Nosso trabalho, podemos dizer, é braçal." (S) e "Então você faz coisas que não tem muito sentido." (R), sendo que a primeira traz elementos concernentes à organização do trabalho e a segunda diz respeito aos sentimentos associados às vivências do trabalho.

O primeiro núcleo de sentido é composto pelos temas tarefa, ritmo, padronização, gestão do conhecimento e da informação, relações sócio-profissionais (pares e hierarquia),

autonomia, poder hierárquico, poder político e cultura do favoritismo na distribuição de funções comissionadas. Já o segundo núcleo compõe-se dos elementos temáticos prazer, liberdade, alegria, respaldo de chefia, valorização do servidor, indignidade da tarefa, baixa identificação com a tarefa, falta de sentido, aprisionamento do espírito, falta de perspectiva, frustrações, desmotivação, embaraço, sentimento de débito com a instituição, resignação, conformismo, supervalorização da tarefa, racionalização e indiferença.

Os trabalhadores relatam que predominam tarefas repetitivas, padronizadas e marcadas por picos sazonais, as quais causam cansaço e estresse, além de serem limitantes da atuação da inteligência, do uso do raciocínio e do crescimento pessoal. Contudo, assinalam que há boa divisão das tarefas e boa disseminação das informações necessárias ao trabalho. Nas relações sócio-profissionais, destacam o coleguismo, a amizade e a cumplicidade entre os pares. Em relação à chefia imediata, há equipes que vivenciam grande proximidade e acolhimento e outras, distanciamento. Com os demais níveis hierárquicos, observa-se um distanciamento maior, sendo este percebido como potencializador de estresse e inibidor da cooperação entre subordinados e gerentes. Os servidores enfatizam a estrutura hierárquica e o excessivo número de níveis hierárquicos como dificultador da veiculação de ideias, que somada a interferências políticas, retarda e até impede que sejam implementadas mudanças, aprisiona potencialidades e desestimula servidores. A inexistência de política equitativa de distribuição de funções comissionadas é percebida como fator de injustiça e de desestímulo.

...mais autonomia, você não caía nesta coisa da rotina... Eu tinha mais prazer, a gente via o que a gente fazia, a gente sentia o resultado do nosso trabalho! ...aqui acho que não dá para sentir muito isso, você se enquadra dentro de algo que é feito de uma determinada rotina, você faz, tal, vai ter um resultado aqui, vai ser sempre aquele resultado... (E2)

... não há uma conversação muito grande entre os diretores e chefes com o restante do pessoal. (E1)

Aqui é uma casa política, a gente sabe disso e eu percebo muito esse impacto. Aliás, todos os projetos que eu trabalhei durante esse tempo, quase 26 anos aqui já eu percebi isso... ...tem essas situações que travam, na maioria das vezes travam e mutilam os projetos, eles não seguem em frente... (E3)

Os servidores relataram que vivenciam com prazer, alegria e satisfação, as percepções de suas contribuições na realização das tarefas, vitórias alcançadas no sentido de melhorar a organização do trabalho, a liberdade e autonomia experimentada na tomada de decisões, o respaldo de chefias, o tratamento acolhedor de chefias, oportunidades encontradas na realização das tarefas que permitem agregar novos conhecimentos e oportunidades de manifestar opiniões. Queixam-se de que a natureza das tarefas (repetitivas, padronizadas e que requerem expertise limitada) é fator de aprisionamento do espírito, de subutilização dos servidores, de distanciamento do servidor de oportunidades de reconhecimento, além de

limitar desenvolvimento pessoal. Ressaltam, também, a falta de perspectiva em relação a alterações no contexto de trabalho, sentimento este que foi assentado a partir de longos períodos de trabalho, marcados por reiteradas frustrações no que diz respeito aos seus esforços e investimentos pela mudança, pela natureza das tarefas, por resistências da hierarquia. Por fim, destacam que resta lidar com o sentimento de desmotivação, baixa realização profissional e de débito com a instituição. Diante da impossibilidade de mudar o contexto de sofrimento, decorrente da natureza do trabalho ou da política organizacional, a análise das entrevistas revela que os servidores defendem-se com resignação, conformismo, racionalização, indiferença e, ainda, com a supervalorização da tarefa.

...colocar minha mão aqui e fazer um trabalho bacana isso para mim é maravilhoso, meu ego ... Meu ego, imagina a sensação de dever cumprido, ter feito tudo bonitinho... (E7)

A gente era realmente chamado a opinar, e hoje eu não sinto muito isso aqui nesta Casa... depois que realmente passei a trabalhar na coordenação, a gente fica mais longe disso, dessa coisa de reconhecimento. Aqui se faz desta forma e siga este roteiro... (...)...hoje talvez assim o trabalho não me sirva muito, você faz isso aqui, você aprendeu? Aprendeu. Agora faça isto até morrer. (...) ...atualmente, não permite muita coisa. Cumpro as obrigações, faço, gosto da Câmara, mas penso talvez até em mudar, para ter um novo estilo, já que não dá pra... Pelo tempo que estou aqui, então você acaba pensando se aquilo já não tá te estimulando mais, penso em reciclar, sair..." (E2)

Eu já fiz demais isso aqui...gosto disso, sabe? Mas no final da carreira, você vai vendo que esse lado vai ficando cada vez mais minguado, porque você não tem um feedback positivo, você não tem uma resposta. Muitas vezes ela fica aí perdida nessa estrutura que a gente tem, que eu acho que é muito pesada." (...) "A frustração gera desestímulo. Você fala assim: Poxa! Você faz isso, você sugere isso e tal e as coisas não andam, as coisas não evoluem. Aí você começa a ficar retraído, você começa a ficar ali apenas na execução e você acaba perdendo aquele lado crítico, aquele lado que você acha que pode melhorar a instituição, melhorar o seu trabalho. (E3)

É um trabalho que você desce o nível para realizar e não subir, assim, a gente tenta, se tem legislação, você vai buscar a legislação, você tenta arranjar uma motivação, mas não é motivação não. (E5)

Você faz porque tô ganhando pra trabalhar! Não estou aqui para atrapalhar, não estou para dizer que não vou fazer isso, porque acho que isso é... (E2)

B. O LUGAR DO SUJEITO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Uma vez que se trata de gestão orientada pelos fundamentos teóricos da NGP, o lugar dos sujeitos trabalhadores é de intenso conflito de valores: prima-se por eficiência (o que demanda autonomia). Contudo, como evidenciado nas entrevistas, os servidores estão sujeitos a padronizações; são sufocados por uma estrutura extremamente hierarquizada e são frustrados em suas iniciativas por imperativos do poder político, que marcam a organização do trabalho, impedem a concretização de projetos, ou melhor, o aproveitamento de suas elaborações. Os trabalhadores da NGP são instados a empreender eficiência e enxugamentos

de toda sorte e são submetidos ao *accountability*, não só de resultados, mas também de rigorosa conformação aos parâmetros normativos. Além disso, precisam lutar por implementar processos mais participativos e democráticos sob o constrangimento da convivência com estruturas que estampam resquícios do aprendizado patrimonialista, autorizador de privilégios, o que, possivelmente, evidenciam as barreiras à implementação de mudanças mais profundas.

Compreendendo paradoxos

Considerando os paradoxos que motivaram a pesquisa, foi possível concluir na seguinte direção:

- a. Elevado grau de formação de servidores e aparente bloqueio do pensar quando diante de situações de maior desafio - imprevistos/ausência de procedimento plenamente prescrito/demanda de níveis hierárquicos superiores à chefia imediata:

A organização do trabalho pode estar contribuindo para que o trabalhador experiencie bloqueio do pensar diante de maiores desafios, por ser cotidianamente chamado a responder às questões segundo procedimentos muito padronizados ou, ainda, de um modo conformado ao que seria o entendimento de chefia imediata. Diante das situações de maior exigência, estaria sendo requisitado a pensar conforme o superior hierárquico, conforme procedimentos padronizados e não a partir do seu olhar, de seu raciocínio, de seu conhecimento, do seu julgamento profissional.

- b. Excelentes salários e baixa satisfação do trabalhador:

As falas dos trabalhadores revelam insatisfações decorrentes de trabalhos repetitivos, padronizados e metódicos; do grande desconforto em ter que alinhar-se com modos de trabalhar com os quais não concorda; das frustrações por reiterados bloqueios às suas contribuições; do grande desprazer pelo exercício, predominante, de tarefas que não requisitam maiores conhecimentos e, por conseguinte, seu desenvolvimento pessoal; do desprazer pela falta de espaço para expressar suas opiniões, conhecimento; frustrações pelo não aproveitamento de suas elaborações.

Mas, ah, não era nada disso e tal, não é isso que eu quero!". Você perde um tempo tremendo com aquilo, discute... ...o lado da decisão é que emperra,... Não adianta nada... você faz depressa, mas a coisa fica enrolando, demorando...demorando... e às vezes nem sai, nem decola. (E3)

...mas me cansei de tanto levar um ponto de vista e sempre ele não ser nunca acatado ou discutido. Hoje em dia já não dou mais tanto opinião. (...) Já me chateei uito com isso, hoje em dia não me importa mais. (E2)

"E... o que é que eu tô ganhando com isso? Você acaba ganhando apenas mais trabalho e mais aborrecimento, às vezes, porque você se frustra, né? E aí você

acaba sendo um mero executor, perdendo o estímulo, você entra no time dos meros executores que não critica mais. (E3)

...de vez em quando tem uma dúvida diferente, que tem que pesquisar na legislação, eu acho super legal, maravilha,... (E5)

c. Queixas cotidianas e omissão nos espaços deliberativos:

A omissão nos espaços deliberativos, quanto às queixas dos trabalhadores relativas à organização do trabalho, possivelmente está relacionada à ausência da confiança, propugnada pela Psicodinâmica do Trabalho, como indispensável para que o trabalhador arrisque-se nos espaços deliberativos, além da inabilidade decorrente do pouco espaço para esse exercício, como evidenciam as falas dos trabalhadores.

" Não sei por que esta coisa do poder... Tem muita gente que assume e as vezes é algo que fica difícil às vezes a pessoa mudar, ela acha que.... "Eu faço é assim, tem que ser feito assim, é assim que eu quero, não aceito que... (...) ...a estrutura da Casa, a própria cultura tem mudado muito ao longo dos anos, mas eu tenho certas reservas sim, alguns receios, de uma exposição, entende? No sentido de colocar realmente mesmo de colocar as suas ideias... (E2)

"Acho também que a direção da coordenação faz poucas coisas prá integrar a coordenação. Dos 7 anos que eu estou aqui, eu sei muito pouco dos colegas da Coordenação. (...) Eu acho que a qualidade do trabalho melhora mais. Eu acho que todos da coordenação se sentiria com mais liberdade, com mais espaço prá chegar na sala de direção e trazer problemas prá ele resolver, trazer sugestões, sentar e trazer: "Que tal se você analisasse isso aqui." (E6)

d. Queixas por falta de oportunidade e desinteresse quanto às oportunidades de capacitação profissional oferecidos pela instituição:

A indisponibilidade de servidores para investimentos em capacitação profissional pode estar associada ao descrédito quanto ao aproveitamento do esforço a ser empreendido em empreitadas dessa natureza, pela natureza das atribuições que requisitam conhecimento limitado, bem como pela estrutura organizacional, que não evidencia equidade na distribuição de oportunidades no exercício de funções e, ainda, pela quebra da dinâmica do reconhecimento.

Eu acho que o que a gente faz, a fora uma ou outra ação, ainda é muito pouco... E a gente poderia contribuir muito mais, mas... (E3)

Para mim não há perspectiva. (...) O lugar onde eu cheguei há 15 anos é onde estou hoje, no mesmo lugar. (E1)

...é um trabalho rotineiro, então... n não há muito o que ser reconhecido. Como é um trabalho de rotina agente tá ali colocando peças numa linha de montagem, não tem muito o que reconhecer nisso. (E1)

...como era antes como cada dia tinha problemas diferenciados isto fazia com que você se tornasse... alguém assim, resolvidor de problemas, correr atrás, de tornar saber , procurar saber algo que é novo. ...hoje não existe isso mais... (...) Ficar fazendo isso, sem nenhuma perspectiva. Cansei! Estou como... partir..., dar mudada... já que não tem como lidar de outra forma... sair da Casa... (E2)

E a frustração é essa, que por esse salário que eu considero bem razoável que a gente tem, infelizmente, não nos cobram... acho que não nos cobram, nem nos deixam trabalhar pra poder retribuir melhor esse salário que a gente tem! (E3)

Como o órgão não tem uma política séria... E eu falo séria aí! E eu falo sério! ... não tem nada que aconteça e que nivele as pessoas para esse exercício de função... Isso continua deixando algumas pessoas desestimuladas. (E3)

O que eu vejo é que se você quer criar igualdade, satisfação, ... eu acho que uma estrutura que você pode diferenciar, ele é um chefe melhor do que você... então, muda a estrutura, realmente criar situações diferenciadas, eu realmente já até coloquei essa situação mas aí vem, já colocaram, ... agora a gente pegou fica difícil de mudar, não sei o que...(...) ...eu acho assim a política da casa tem que ser uma só... se você não tem a mesma política, já você começa daí. Ali não pode, ali não pode,... você não vai poder conseguir homogeneizar toda Casa, mas um mínimo de estrutura, você tem que ter. (E2)

Aqui é uma casa política, a gente sabe disso e eu percebo muito esse impacto. Aliás, todos os projetos que eu trabalhei durante esse tempo, quase 26 anos aqui já eu percebi isso... ...tem essas situações que travam, na maioria das vezes travam e mutilam os projetos, eles não seguem em frente... (E3)

...crescimento e aqui é um pouco limitado...(...) O trabalho é tudo na vida da gente, é o que move, tem gente que fala que trabalha por necessidade, por causa do dinheiro, mas não é." ...porque você quer realizar, você quer crescer, para contribuir de alguma forma pela melhoria de algo, você quer deixar sua contribuição e poder melhorar as coisas, não é? (E5)

Ainda é muito forte essa coisa de quem indicou. (...) Aos poucos isso já tá caminhando, mas ainda tá longe... Casa política, não é? Não tem como a gente fugir da influência política. (E6)

- e. Demandas por grandes mudanças e falta de compromisso com as deliberações coletivas, ceticismo e imobilismo diante dos projetos organizacionais:

Observa-se, a partir das falas dos servidores, que ocorre um aprendizado, que é levado ao nível de crença, no sentido de que não há espaço para a efetivação de suas ideias e opiniões pela falta de espaço suficiente para ser, para realizar a criatividade e dar sua contribuição à organização do trabalho.

...mas me cansei de tanto levar um ponto de vista e sempre ele não ser nunca acatado ou discutido. Hoje em dia já não dou mais tanto opinião. (...) Já me chateei muito com isso, hoje em dia não me importa mais. (E2)

E... o que é que eu tô ganhando com isso? Você acaba ganhando apenas mais trabalho e mais aborrecimento, às vezes, porque você se frustra, né? E aí você acaba sendo um mero executor, perdendo o estímulo, você entra no time dos meros executores que não critica mais. (E3)

Mas no fundo eu vi alguma coisa assim das pessoas que de repente detém poder... Pode ir até aqui, porque daqui não quero muito que mude. Então essa rotina realmente eu acho que é ruim,... (E2)

- f. Aparente desequilíbrio entre o grau de engajamento de chefias e dos subordinados:

O engajamento desproporcional de profissionais investidos de funções de gerência, comparativamente, aos demais servidores, decorre do fato de a dinâmica do reconhecimento estar em pleno funcionamento na atividade dos primeiros e, em regra, estancada, para os demais trabalhadores. A organização do trabalho privilegia os gerentes nos espaços

deliberativos (são chamados a contribuir) e, em regra, prescinde dos demais trabalhadores nesses espaços (apenas comunicados das decisões).

Pela minha experiência, a opinião dos meus pares não é levada muito em conta. As decisões ..., onde eu trabalho, são tomadas pela direção e pela chefia imediata. (E1)

Talvez porque você não tem função. Isso aqui é muito forte, não é? Se você não tem função você não participa de determinadas reuniões, as reuniões às vezes é pra chefia. Fica muito focado no chefe. Eu acho até que o servidor se desinteressa um pouco, porque o chefe tá... já aconteceu isso e isso, traz as informações... (E6)

VIII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou s servidores ressentidos por não poder exercer o direito de contribuir para a organização do trabalho e que, não raro, sofrem diante do sentimento de indignidade de suas tarefas, esforçando-se para não se desestruturarem diante do sofrimento. Desta forma, os trabalhadores investem em defesas como a supervalorização de suas tarefas e buscam extrair deles elementos que possam agregar registros positivos à sua subjetividade. Entregam-se, ainda, à resignação, ao conformismo, à racionalização e à indiferença.

A mobilização subjetiva, que possibilita o engajamento de trabalhadores no aperfeiçoamento da organização do trabalho, encontra-se bloqueada, devido à permanente frustração do direito à contribuição, o que evidencia a quebra da dinâmica do reconhecimento, especialmente em relação aos trabalhadores que não estão investidos de atribuições de gerência.⁴

A partir das falas dos trabalhadores pode-se observar que na organização do trabalho destacam-se os seguintes elementos constrangedores e inibidores do engajamento de trabalhadores: densa estrutura hierárquica, submissão a tarefas exclusivamente de execução, extrema padronização de procedimentos, ingerências do poder político, estruturas que contrariam o tratamento equitativo de trabalhadores, acesso muito limitado dos trabalhadores, que não exercem atribuições de gerência, aos espaços de discussão.

A estrutura fortemente hierarquizada, a primazia dada à colaboração das chefias em detrimento das contribuições dos demais trabalhadores e a submissão a trabalhos exclusivamente de execução e o acesso muito limitado dos trabalhadores, que não exercem atribuições de gerência, aos espaços de discussão, correspondem a crenças nas quais se baseia a orientação metodológica da Nova Gestão Pública, introduzidas na sociedade capitalista pelo aprendizado taylor-fordista, o qual tornou possível separar trabalhos de concepção dos de execução:

⁴ Para crescer como indivíduo, é preciso atuar com criatividade, na busca de adaptar o mundo aos próprios desejos e então ir além de si, entretanto a sociedade organizacional teme dar espaço à expressão das individualidades (DENHARDT, 2012).

A gestão é uma função organizacional separada e distinta, uma função que exerce papel crucial no planejamento, implementação e mensuração dos aumentos necessários em produtividade. (...) Para cumprir esse papel crucial, os gestores precisam ter um espaço de manobra razoável - isto é, o direito de administrar (DENHARDT, 2012).

A padronização de procedimentos decorre de outra crença do modelo gerencialista, que prima pela racionalidade econômica baseada, no tecnicismo e foco no aumento da produtividade:

Esse aumento de produtividade advirá principalmente da aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas. (...) A aplicação dessas tecnologias somente pode ser lograda com uma força de trabalho disciplinada ou treinada em sintonia com o ideal da produtividade (DENHARDT, 2012).

Já o fato de, na organização do trabalho, existir espaço para ingerências do poder político, contrários à realização de objetivos alinhados com os valores sociais democráticos e, ainda, para a figuração de estruturas que contrariam o tratamento equitativo de trabalhadores, possivelmente, decorrem de heranças oriundas do aprendizado da gestão patrimonialista. Além disso, não menos importante, para a perpetuação de modelos injustos, são internalizações oriundas do recente modelo autoritário que orientou a gestão pública brasileira, as quais podem ainda ter o condão de intensificar a inibição e constrangimento dos indivíduos diante do poder hierárquico e do poder político.

Outro aspecto relevante a considerar é que o modelo gerencialista encontra-se estruturado no "agir estratégico". Dessa forma, não é disponibilizada ao corpo gerencial orientação que possibilite uma gestão atenta às necessidades dos trabalhadores, no que respeita ao "agir expressivo". Além disso, embora a teoria psicanalítica tenha rompido com os parâmetros do pensamento moderno, fundado na independência do homem na realização do conhecimento de si e do mundo, apresentando o homem como ser sofrente, dependente e limitado nessa tarefa, o que se verifica é a prevalência da primeira concepção teleológica na orientação organizacional do trabalho gerencialista, talvez em perfeita correspondência ao aprendizado que se encontra consolidado no saber comum.⁵

Depreende-se a partir da atuação profissional no serviço público, que gerentes e demais trabalhadores públicos das três esferas de poder, observados limites legais, devem empreender esforços no sentido de fazer realizar os fins sociais a que se destinam as organizações de trabalho, mesmo se ausente parâmetros normativos ou procedimentais bem definidos. Contudo, não se dispõe, dentro da estrutura organizacional, de ampla orientação que permita encaminhar nesse sentido, havendo, em regra, desconhecimento de noções básicas do Direito que orientam a tomada de decisões, quando diante de lacunas normativas e

⁵ Nossas práticas sociais bem como nossas sociedades são produtos da história, isto é, de nós mesmos. Somos nós que as criamos, sendo necessário para isso tornar hegemônicas determinadas concepções sobre a realidade, o homem e o conhecimento (PIASTINO, 2001).

procedimentais. Além disso, orientações teórico-metodológicas retiram do trabalhador oportunidades de desenvolver tais aptidões, uma vez que predomina a ênfase em *accountability* de resultados e de conformação, privando-os de uma orientação deontológica apreendida a partir de um "agir moral-prático" e do "agir expressivo". Soma-se a isso o fato de trabalhadores serem instados a oferecerem respostas rápidas e conformadas à percepção da hierarquia imediata, além de estarem sujeitos a constrangimentos decorrentes de demoras requisitadas por processos melhor elaborados.

Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de promover, entre lideranças/gerentes e demais trabalhadores, uma tomada de consciência dos diversos constrangimentos identificados que têm inviabilizado maiores realizações na organização do trabalho. Importa, por conseguinte, que sejam adotadas medidas que propiciem a construção dos vínculos que permitam a cooperação entre lideranças e subordinados e também entre pares. Da mesma forma, a equidade da palavra nos espaços de discussão, somada ao enriquecimento dos debates por intermédio do acesso a apontamentos extraídos de estudos atualizados sobre a administração pública, sobre a organização do trabalho e também a respeito dos desafios a serem enfrentados por trabalhadores, permitirá desfazer interpretações equivocadas que produzem hostilidade nas relações sócio-profissionais, viabilizando uma maior adesão do coletivo de trabalhadores aos projetos alinhados com um conjunto maior de valores de grande relevância social: não só eficiência, mas também justiça, igualdade, liberdade, entre outros. Assim, o coletivo de trabalhadores poderá viabilizar o fortalecimento de processos democráticos em benefício de um serviço público mais adequado às necessidades da sociedade contemporânea, há tempos submetida à permanente intensificação da exploração capitalista e ao mesmo tempo impossibilitada de agir, pois encontra-se capturada pela lógica dos negócios privados que estampa eficiência na produção de resultados imediatistas e que, no entanto, irrefreadamente, prescinde dos valores sociais democráticos.

A selvageria dos prejuízos causados à sociedade pelo processo de acumulação livre de capital perpetua, pois governos e seus órgãos de controle mostram-se incapazes de afetar a sua dinâmica (GAULEJAC, 2013), a qual vem afetando com gravidade elementos de sustentação social: valores, vínculos de solidariedade, etc.

Nessa direção, torna-se relevante empreender aprendizados que possibilitem tornar os espaços públicos de discussão efetivos, onde a palavra autêntica possa ter lugar também na expressão daqueles que não estão investidos de funções de gerência. A pesquisa evidenciou a necessidade de se democratizar o direito à contribuição pelo aperfeiçoamento da organização, o que passa por oportunizar a todos o acesso às discussões que impactam destinos

organizacionais e também a orientação das tarefas. Analogicamente, cabe falar em real do viver junto. As teorias, ou conjunto de teorias, e o saber humano não dão conta do real das relações sociais⁶, inclusive de trabalho, daí a importância do espaço de discussão efetivo (equidade no uso da palavra), onde seja possível as diversas inteligências e experiências confrontarem as razões de suas escolhas e aí, então, eleger a opção que irá orientar ações individuais e coletivas nas comunidades, em coletivos de trabalho.

O foco em resultados faz desprender a atenção do justo, pois se prima pela eficiência. Isso leva a posturas e resultados marcados por paradoxos. Diante da lacuna do prescrito, trabalhadores não se sentem autorizados a promover o seu preenchimento, baseando-se em analogia, princípios gerais da administração e, quiçá, confiar no seu discernimento do justo. Vê-se obrigado a empreender a superação, lançando-se à transgressão do prescrito. Pelo menos é envolvido nesse sentimento que forçosamente precisa atuar, se não é capaz de articular outros recursos além do prescrito. Desta forma, deixar evidenciar seu *modus operandi* pode resultar em revelação de transgressão ao prescrito, pois falta consciência sobre a necessária extrapolação do prescrito e, por outro lado, falta alerta de que há abrigo do Direito e da Justiça para além do prescrito, mas que não há abrigo, segurança e proteção, com acolhida social, para além do Direito e da Justiça. Sofre-se por preocupar-se com algo impossível: conformar-se plenamente ao prescrito. Importa, portanto, ter como estrela guia e, não como meta, em primeiro lugar, o justo e isso, certamente, demanda também eficiência, eficácia e, principalmente, disposição em contrariar e justificar-se perante *accountability* seja de resultados, seja de conformação ao prescrito.

Embora pessoas saudáveis sejam inclinadas a promover o aperfeiçoamento da organização do trabalho, em contextos que deem espaço à expansão de subjetividades, a cultura patrimonialista requer cautela dos administradores, ou seja, não lhes permite prescindir de rigoroso *accountability* de conformação, o que retarda e limita o aperfeiçoamento organizacional.

Por outro lado, cabe ressaltar que o empreendedorismo, fundado no autointeresse, anima, no setor público, a passar por cima não só de pessoas, mas também de princípios que devem reger a atuação do servidor/agente público. Contudo, não se pode deixar de trazer a relevo o fato de a NGP ter concorrido para imprimir maior leveza aos processos de trabalho na organização pública, angariando força tecnológica moderna, investindo em capacitação profissional, eliminando entraves dos fluxos de processos - concebidos a partir de visões

⁶ "Não podemos conhecer a essência do real porque ela não se deixa reduzir à nossa racionalidade" (PLASTINO, 2001).

restritas às atuações individuais e não a partir de conhecimento técnico-científico e integrado. Desta forma, é preciso avançar afastando o que não deu certo (promover empreendedorismo autointeressado) e mantendo forças que beneficiaram o setor público (inovações tecnológicas, investimento em capacitação profissional, tratamento dos fluxos de processos).

Buscou-se combater ímpetos patrimonialistas com a burocratização, o que gerou ineficiência. Fez-se guerra à lentidão burocrática por meio do empreendedorismo autointeressado, o que resultou em sacrifício de liberdade, justiça, humanidade, porém, evidenciou os liames de nova batalha. E esta requer empreendedorismo fundado na dinâmica do reconhecimento, ou seja: disponibilidade de espaço para ser (integrado ao coletivo de trabalho) e de auxílio para construir conectividade ontológica em relação a si, com o outro e com a sociedade. Requer ainda o aprendizado de que as leis e demais parâmetros normativos estão a serviço de uma orientação pela justiça e não a serviço da formalidade.

Cabe ainda trazer à tónica prevalentes argumentos que acusam o setor público de tolerância a trabalhadores ineficientes, em face de garantias legais de estabilidade. Pergunta-se, contudo, a que preço o setor privado livra-se de trabalhadores pouco produtivos. Dados apontam o crescimento dos índices de adoecimentos decorrentes do trabalho⁷ (inserir nota). A lógica do setor privado lhe permite com maior liberdade instrumentalizar trabalhadores, uma vez que, esgotados, ou arruinados em processos psíquicos defensivos, facilmente podem ser substituídos, relegados à própria sorte. Já o setor público, felizmente (para forçar uma reflexão mais ligeira), antes de descartar sujeitos, precisa lidar com as consequências danosas decorrentes do foco exclusivo em um "agir estratégico".

A despeito do intenso sofrimento gerencial (gerentes requisitados por um agir objetivo), é preciso antes promover o afloramento de consciências e agir responsivos, o que demanda cuidado com colegas, humanidade, espaços públicos de discussão efetivos, baseados na equidade da palavra.

Com o desenvolvimento acelerado das ciências e a partir das diversas crises estabelecidas, elaborações teóricas, antes tidas como exatas, revelam-se errôneas, equivocadas, deslegitimando estruturas que vinham servindo de base à sustentação da coesão social. Contudo, não é no mesmo passo que se despontam e se legitimam novos parâmetros.

⁷ OIT, Genebra, *Communiqué de presse*, 2002: 160 milhões de pessoas recebem diagnóstico de adoecimento relacionado ao trabalho todos os anos. Calcula-se que 4% do PIB mundial é aplicado ao tratamento de doenças profissionais, absenteísmo de trabalhadores, tratamentos, invalidez e pensões (DEJOURS, 2011).

As exigências são outras, mas a sociedade ainda encontra-se arraigada a um aprendizado construído sobre referenciais ultrapassados. Como assentar o caminhar de homens e, por conseguinte, de suas instituições sobre eixos compatíveis com objetivos e valores contemporâneos?

A complexidade das questões que se colocam nos tempos atuais requisita trabalhadores mais conscientes dos construtos sócio-históricos, teórico-metodológicos, subjetivos e intersubjetivos que constroem o seu trabalho, além de conhecimento interdisciplinar que lhe permita sustentar um labor que possa contribuir para o alinhamento de organizações de trabalho em prol de resultados mais coerentes com as necessidades contemporâneas: coesão das instituições sociais em prol da realização do bem comum, fortalecimento de processos democráticos a partir de uma atuação responsiva dos indivíduos, enquanto trabalhadores, enquanto cidadãos. Importa, portanto, continuar disponibilizando espaços que oportunizem trazer ao corpo organizacional noções, conhecimentos imprescindíveis para que se possa ter força em uma direção escolhida⁸, e não se tenha que lidar com a permanente dissipação de energia, decorrente do descaminho promovido pelas singularidades individuais, por forças perniciosas herdadas de aprendizados ultrapassados.

A orientação filosófica cartesiana, responsável pelo desenvolvimento fragmentado das ciências, produziu também oposições teórico-metodológicas que demandarão intenso esforço de teóricos para promoverem a necessária integração das três esferas de conhecimento que focaram exclusivamente no "agir instrumental", "moral-prático" ou "expressivo", propiciando uma interação menos segregadora entre os três universos: mundo objetivo, social e subjetivo. Cumprir às instituições colaborar para a evidência e alinhamento dos valores caros à sociedade. Essa tarefa demanda muito mais do que a eleição de valores organizacionais. Importa, principalmente, por intermédio dos seus trabalhadores, promover uma atuação conectada com a vontade social. Valores exclusivamente organizacionais podem afastar trabalhadores do alinhamento deontológico (ética, valores, normas) da sociedade (DENHARDT, 2012), colocando em demasiado atraso o aperfeiçoamento organizacional.⁹ A integração de conhecimentos demanda a integração de pessoas comprometidas como o trabalho de qualidade e este requer espaço para ser, para o agir também expressivo, autêntico,

⁸ "O que Luke chama de "liderança catalisadora" implica em levar o problema à agenda pública e política, mobilizar um conjunto diverso de pessoas em torno do problema, estimular múltiplas estratégias e propostas de ação e sustentar a ação e manter o ímpeto." (DENHARDT, 2012).

⁹ "Enquanto organizações complexas tiverem licença para agir por conta própria, elas desenvolverão os próprios padrões morais, que podem estar em profundo desacordo com os padrões do indivíduo e da sociedade." (DENHARDT, 2012).

que por conseguinte, demanda confiança. Esta, por sua vez, demanda uma atuação gerencial capaz de nos espaços de discussão, descer do lugar do suposto saber e do suposto poder para que o uso da palavra se beneficie da equidade do risco da expressão autêntica. Demanda, ainda, a construção prévia de acordos e de instrumentos de controle que deem a todos, indistintamente, segurança equitativa diante dos riscos.

A sabedoria que dispôs a vida imprimiu a incompletude em todas as dimensões do ser e, por conseguinte, em todas as suas realizações, determinando que se empreenda a complementariedade de si, a partir do olhar do outro, e de suas realizações, nos aprendizados do outro. Daí a imprescindibilidade dos espaços de discussão, ao abrigo da confiança, para que se possa compartilhar fragilidades e incompletudes e, principalmente, compartilhar força e aprendizados e, então, por meio do coletivo de trabalhadores, ou melhor, pelo coletivo de potencialidades, promover uma atuação mais eficiente na realização do justo, na realização dos fins organizacionais.

Trabalhar contrariando essa lógica significa produzir excelentes e numerosos resultados, contudo, em extrema incoerência com as necessidades mais urgentes da sociedade, de modo que assiste-se ao espetáculo de mazelas decorrentes da subjugação do ser ao ter, após gloriosa realização sob a orientação do aprendizado exclusivamente capitalista. Assiste-se ao esgotamento dos recursos da natureza e também da natureza humana, evidenciados por destruições diversas. A natureza rompe-se em desastres de toda sorte. A natureza humana rompe-se em adoecimentos físicos e mentais, em desordem social, em violência, em miséria material e moral.

Mas, de pé! Ao trabalho! Há maravilhas a fazer, a realizar, a compartilhar! Fortalecem-se orientações teórico-metodológicas de renovado vigor, propugnando por dar espaço à integralidade do ser (objetivo, mas também social e subjetivo). A organização do trabalho, objeto dessa pesquisa, revela iniciações nesse caminhar, embora ainda com hesitação, talvez por ter que enfrentar aparente solidão, devido ao vigor de aprendizados ultrapassados ainda prevalente, conforme assinalado em falas dos trabalhadores:

Nós temos uma equipe agradável... (...) ambiente de alegria, de brincadeira. (...) Quando alguém tem algum problema e a gente fala do problema e a gente discute, dá ideia, dá sugestão, ..., a gente percebe que a pessoa se sente apoiada,... (E6)

Na minha seção, é bastante justa a divisão de tarefas. (...) É bastante fácil o acesso às informações, a colaboração dos colegas, do diretor, nesse sentido eu acho que minha coordenação trabalha muito bem." (E1)

Uma coisa que eu vejo que o nosso chefe faz muito é não passar por cima do servidor. Eu acho isso muito legal na chefia dele. Ele não chega e passa: "Não, deixa que eu resolvo!" (E6)

...colocar minha mão aqui e fazer um trabalho bacana isso para mim é maravilhoso, meu ego ... Meu ego, imagina a sensação de dever cumprido, ter feito tudo bonitinho... (E7)

Eu senti alguns passos assim, meio que iniciais, sabe? Esta coisa de valorizar a pessoa, assim de ter aquela ideia de ter uma "seguidora colaboradora", não é? Realmente eu acho que estava por um caminho meio interessante, mas eu não sei, vejo que não avançou muito... (E2)

É uma coisa muito positiva, a gente fica muito à vontade. E isso, você trabalha com mais alegria, você fica mais feliz com o trabalho, não fica aquela coisa chata: "Ah, não pode, ah, vou ter que falar com o Fulano, se Fulano deixar eu vou fazer." Não. A gente sabe o que tem que fazer e faz da forma correta, dentro da norma, dentro da orientação da Casa, dentro da orientação do Diretor do Departamento..., a gente faz e isso é muito legal. (E6)

..também tem o estímulo de dar a minha opinião(...), as vezes perguntam o que é que eu acho...(E4)

...quando se consegue ir além do que é esperado, acho gratificante, particularmente me sinto bem. (E1)

A mobilização subjetiva de personalidades e de inteligências (de pessoas saudáveis), em benefício da organização do trabalho, bem como o seu estancamento, apresenta-se como uma contrapartida do lugar do sujeito do desejo na organização do trabalho.

IV. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANTUNES, R. (org.) **A dialética do trabalho: escritos de Marx e Engels**. São Paulo: Expressão Popular, 2013.
- CAPOBIANGO, R. et al. **Reformas Administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica**. 2012. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/1369.pdf>> Acesso em 11 nov 2013.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- DEJOURS, C. **A Loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- DEJOURS, C. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15/Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.
- DEJOURS, C. **O fator humano**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DEJOURS, C. **Sexualidade e Trabalho**. T. I. Brasília: Paralelo 15, 2012.
- DEJOURS, C. **Trabalho e emancipação**. T. II. Brasília: Paralelo 15, 2012.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learnign, 2012.
- FREUD, S. **O mal-estar na civilização**. 1 ed. São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2011.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencial e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.
- HERZOG, R. **A Noção de sujeito e a contribuição freudiana**. [1990-] Disponível em <<http://www.infocien.org/Interface/Colets/v01n16a004.pdf>>. Acesso em: 06 out 2013.
- MENDES, A. M. (Org.) **Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação**. Ana Magnólia Mendes, Luciane Kozicz Reis Araujo. Curitiba: Juruá, 2012.
- MENDES, A. M. (Org.) **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa dos Psicólogos, 2007.
- MOLINIER, P. **O trabalho e a psique: uma introdução à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2013.
- NASCIMENTO, A. **Gestão pública no Brasil: um passeio histórico e contemporâneo**. [200-?] Disponível em: <<http://www.pensarpoliticaspUBLICAS.com.br/2010/07/gestao-publica-no-brasil-um-passeio.html>> Acesso em 07 dez 2013.
- PINTO, G. A.. **A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.
- PLASTINO, C. A. **O primado da afetividade: A crítica freudiana ao paradigma moderno**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001.
- POCHMANN, M. **Sociologia do Trabalho**. [200-?]. p. 9 a 24.
- ROCHA, A. **Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens**. Brasília: Contabilidade, Gestão e Governança, 2011 Disponível em: <http://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewFile/314/pdf_162>. Acesso em: 21 nov. 2013.